

Distr.  
GENERAL

A/54/117\*  
14 June 1999  
ARABIC  
ORIGINAL: ENGLISH

## الجمعية العامة



الدورة الرابعة والخمسون  
البند ١٢١ من القائمة الأولية\*\*  
تخطيط البرامج

السبل التي يمكن بها ضمان التنفيذ التام للبرامج والأنشطة  
المقررة وضمان نوعيتها وتقديرها على نحو أفضل من

جاتب الدول الأعضاء

### تقرير الأمين العام

#### المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	
٢	١٠ - ١	مقدمة .....
٤	٢٥ - ١١	ثانيا - المقاييس النوعية الممكنة .....
٤	٢١ - ١٥	ألف - علاقة النواتج بالنتائج .....
٦	٢٥ - ٢٢	باء - نهج أولي إزاء قياس الأداء النوعي .....
٧	٢٨ - ٢٦	ثالث - التوقيت والتقييم لتحسين تنفيذ البرامج .....
٧	٣٦ - ٢٩	رابعا - الاستنتاجات - خيارات تحسين تقييم نوعية أداء البرامج .....
٩	٣٩ - ٣٧	خامسا - التوصيات .....

\* أعيد إصدارها لأسباب فنية.

.A/54/50      \*\*

## أولاً - مقدمة

١ - في الدورة الثالثة والخمسين، طلبت الجمعية العامة في قرارها ٢٠٧/٥٣ (خامساً) المؤرخ ١٨ كانون الأول / ديسمبر ١٩٩٨، إلى الأمين العام أن يقدم مقترنات لتنظر فيها لجنة البرنامج والتنسيق في دورتها التاسعة والثلاثين، بشأن السبل التي يمكن بها ضمان التنفيذ التام للبرامج والأنشطة المقررة وضمان نوعيتها وتقديرها على نحو أفضل من جانب الدول الأعضاء. وقد استند هذا الطلب إلى المناقشة التي جرت في لجنة البرنامج والتنسيق واللجنة الخامسة بشأن أداء برامج الأمم المتحدة لفترة السنتين ١٩٩٦ - ١٩٩٧ والتي أعرب فيها عن رأي مفاده أن منهجية الإبلاغ عن أداء البرنامج لم تعد تلبي احتياجات المنظمة. وجرى التأكيد على أن عمل المنظمة ونجاحها في تنفيذ الولايات لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تحليل أرقى لأداء البرنامج<sup>(١)</sup>. واستنتجت اللجنة أنه "ينبغي إعطاء مزيد من الاهتمام في تقارير الأداء التي تقدم مستقبلاً عملية التحليل النوعي من أجل بيان الإنجازات التي تحققت في تنفيذ الأنشطة البرنامجية"<sup>(٢)</sup>.

٢ - وفي السنوات الأخيرة، أعربت الدول الأعضاء والهيئات الحكومية الدولية وهيئات الخبراء، وبوجه خاص لجنة البرنامج والتنسيق واللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية بصورة متكررة عن الحاجة إلى تحسين تقييم نوعية البرامج المنفذة. وللقيام بأي دراسة جادة بشأن السبل الممكنة لتحقيق تحليل ذي نوعية أفضل لأداء البرنامج في المستقبل، لا بد من إدراك أن ثمة نقاط ضعف داخلية في عملية تخطيط البرامج الحالية تجعل وضع تقييم نوعي لنواتج البرامج أمراً مستحيلاً تقريباً. وقد أشارت الدول الأعضاء إلى أن عملية رصد أداء البرامج الحالية هي عملية كمية في المقام الأول لا تقدم معلومات كافية عن نوعية النواتج المنفذة وفائدتها. وأشارت أيضاً إلى أن فعالية رصد البرامج تتصل اتصالاً مباشراً بنوعية الخطة المتوسطة للأجل والميزانية البرنامجية.

٣ - يشكل رصد أداء البرامج أحد أربعة صكوك تتضمنها عملية الإدارة المتكاملة اعتمادتها الجمعية العامة في قرارها ٢٣٤/٣٧ المؤرخ ٢١ كانون الأول / ديسمبر ١٩٨٢ وبصورة موجزة، تعتمد الجمعية العامة خطة متوسطة الأجل تترجم الولايات التشريعية إلى برامج ذات أهداف واستراتيجيات مستمدّة من توجهات السياسة العامة وأهدافها التي تحدّدها الأجهزة الحكومية الدولية، وهذه الخطة هي بمثابة إطار لصياغة الميزانية البرنامجية لفترة السنتين. لذلك فإن القدرة على تقييم نوعية البرامج تتوقف على نوعية التخطيط ووضع الميزانية البرنامجية على المدى المتوسط. ويمكن تقييم نوعية البرامج المنفذة من حيث مدى استيفائها أو عدم استيفائها للأهداف بالقدر الذي تعبّر فيه مقترنات البرامج المبنية في الخطة المتوسطة للأجل والميزانية البرنامجية أهدافاً يمكن قياسها ومحددة زمنياً، وبالقدر الذي تصف فيه النتائج المرجوة.

٤ - ويتولى الأمين العام مراقبة إنجاز الأنشطة المقررة في الميزانية البرنامجية المعتمدة ويقوم، بعد إكمال فترة ميزانية السنتين، بتقديم تقارير إلى الجمعية العامة من خلال لجنة البرنامج والتنسيق بشأن أداء البرامج خلال تلك الفترة. ويجري حينئذ تقييم أهمية أنشطة المنظمة وكفاءتها وفعاليتها وأثرها. وكل ذلك

من هذه الصكوك الأربعية يقابل مرحلة من مراحل دورة تخطيط البرامج ومن ثم فإن هذه الصكوك ستكون بمثابة إطار للمراحل اللاحقة حيث يتوفر عن طريق رصد أداء البرامج توجيهات تتعلق بصياغة الميزانيات البرنامجية وتقدير البرامج ويتم ربط ذلك بصياغة الخطط المتوسطة الأجل.

٥ - وكما هو محدد في الأنظمة والقواعد التي تنظم تخطيط البرامج، والجوانب البرنامجية للميزانية ومراقبة التنفيذ وأساليب التقييم، فإن الغرض من هذه الصكوك هو "ضمان تنسيق الأنشطة واستخدام الموارد المتاحة طبقاً للهدف التشريعي وبأكثر الطرق فعالية واقتصاداً" (القاعدة ٢-٢). ويتوقع أن يستخدمها الأمين العام ليقوم بأعمال الإدارة بفعالية، وأن تستخدمها الهيئات الحكومية الدولية لضمان مساعدة الأمانة العامة.

٦ - والتقرير المتعلق بأداء البرامج يزود الهيئات الحكومية الدولية المسؤولة عن مراقبة برامج الأمم المتحدة، بدءاً بلجنة البرنامج والتنسيق، بمعلومات تتيح لهذه الهيئات ضمان استخدام الموارد التي تقدمها الدول الأعضاء وفقاً للهدف التشريعي وبأكثر الطرق فاعلية واقتصاداً.

٧ - والمنهجية الحالية المستخدمة في التقرير هي نتيجة لمناقشات جرت في الدورة السادسة والأربعين بشأن منهجية رصد أداء برامج الأمم المتحدة وإعداد التقارير بشأنها. وكما ورد شرحاً في تقرير الأمين العام المعنون "منهجية لرصد أداء برامج الأمم المتحدة وإعداد التقارير بشأنها" (A/46/173)، فإن الهدف من هذه المنهجية أن تخدم غرضين اثنين. فالغرض الأول هو تقديم تقارير إلى الدول الأعضاء عن مدى تنفيذ الأنشطة المبينة في الميزانية البرنامجية. ولهذا الغرض فإن الناتج الذي تفذ فعلاً خلال فترة سنتين يقارن بالنتائج المبرمج لها. والمقارنة هي في الأساس مقارنة كمية في طبيعتها، حيث تصنف النواتج في فئات عريضة حسب نوعها، وتبيّن بالنسبة لمختلف البرامج، نسبة الناتج المنفذ إلى الناتج المبرمج لها. وقد جرت محاولة لدراسة استخدام الموارد عن طريق حساب أشهر العمل التي استخدمت لإعداد للأنشطة.

٨ - والغرض الثاني هو تقديم تحليل للتغييرات التي تحدث أثناء تنفيذ الأنشطة المحددة في الميزانية البرنامجية كما اعتمدتتها الجمعية العامة. وهذا التحليل كمي أيضاً ويبين الحالات التي يحدث فيها خروج خلال فترة تنفيذ البرنامج بما هو مبرمج له (من ذلك مثلاً فئات النواتج التي تضاف بمبادرة من الهيئات التشريعية والنواتج التي تضاف بمبادرة من الأمانة العامة وتلك التي تعاد صياغتها أو تؤجل أو تلغى).

٩ - ولأن رصد أداء البرامج هو الصك الثالث في دورة تخطيط البرامج، فإنه مرهون بتنفيذ الصكين السابقيين المتعلقين بالتحطيط والميزنة على المدى المتوسط. وقد ظلت النواتج مركز الاهتمام لأنها العناصر البرنامجية القابلة للقياس في الميزانية البرنامجية.

١٠ - ويدرك تقرير الأمين العام عن أداء برامج الأمم المتحدة في فترة السنتين ١٩٩٦-١٩٩٧ (A/53/122) أن تقديم التقارير عن أداء البرامج لا يوفر سوى صورة كمية عن حالة ونمط تنفيذ النواتج. وتشير النتائج إلى أن رصد أداء البرامج يمكن أن يعزز التنفيذ، ويفسر التغييرات التي أدخلت على نمط

التنفيذ، ويكشف عن المشاكل عن طريق تحديد حالات الشذوذ سواء فيما يتعلق بالأعمال السابقة أو الأنماط العامة. وتقديم هذه التقارير ليس تقييما لنوعية النواتج المنفذة أو مدى ملاءمتها ولا يفيد إن كانت الأهداف المحددة في الخطة المتوسطة الأجل قد تم تنفيذها. فهذا يحتاج إلى تحليل للنتائج وليس للنواتج. وهذه القيود مرتبطة بطبيعة العملية ولا يمكن التغلب عليها إلا من خلال إجراء تغييرات أساسية في مفهومي البرمجة والميزنة بل وفي عملية الرصد.

#### ثانيا - المقاييس النوعية الممكنة

١١ - إن ما تتسم به المنهجية الكمية من أوجه قصور دفعت اللجنة إلى أن تطلب اتباع منهجية تبين أيضا نوعية أداء البرامج. وهناك عدة اعتبارات ينبغي أن تؤخذ في الحسبان في نهاية المطاف لتحديد كيف يمكن القيام بذلك.

١٢ - أولا، تقدم الأمم المتحدة فئات مختلفة من الخدمات والنواتج. وبعض هذه تقدم مباشرة إلى الدول الأعضاء في شكل خدمات مؤتمرات (ترجمة شفوية، ترجمة وثائق). ونوعية هذه الخدمات يمكن أن تقيم من حيث توقيتها وتوفيرها للمعلومات المطلوبة، في حالة التقارير، ومن حيث الدقة وتوصيل المعنى والمعرفة باللغات الرسمية في حالة خدمات الترجمة الشفوية والترجمة التحريرية. بيد أن هناك أنشطة ونواتج يصعب تقييمها نوعيا. وهذه النواتج تكون في العادة غير مباشرة ويقصد بها تعزيز عملية حكومية دولية (من خلال تقارير تحليلية تناقش في اجتماعات، مثلا) أو تقديم مساعدة إلى فرادى الحكومات (من خلال التعاون التقني أو تقديم المعلومات).

١٣ - ثانيا، فيما يتعلق بكثير من الخدمات التي تقدمها الأمم المتحدة، توجد مجالات تندعم فيها المنافسة لأن المهام المضطلع بها في هذه المجالات مقصورة بطبيعتها على الأمم المتحدة وحدها. وباستثناء بعض الخدمات مثل خدمات الطباعة أو تكنولوجيا المعلومات، يصعب إجراء مقارنة بين الخدمات التي تقدمها الأمم المتحدة وتلك التي تقدمها مؤسسة مماثلة من أجل تحديد جودة الأداء النسبي.

١٤ - ونتيجة لهذه الاعتبارات، فإنه من الصعب أن تطبق على الأمم المتحدة معظم استراتيجيات تحسين الأداء وقياسات الأداء النوعية ذات الصلة الواردة في الكتابات التي تتناول "إعادة اختراع الحكومات". ويلزم لذلك تناول مسألة استخدام مقاييس نوعية من منظور منظمة دولية ذات خصائص فريدة كمؤسسة عامة.

#### ألف - علاقة النواتج بالنتائج

١٥ - إن إجراء مقارنة بين طابع أنشطة الأمم المتحدة والأهداف المرجو تحقيقها هو نقطة الانطلاق لدراسة استخدام مقاييس النوعية. وفي إطار الأهداف العريضة للمنظمة، تتحدد أهداف معينة من حيث ..../..

الظروف التي يلزم تهيئتها في المستقبل والتي يمكن تخيلها. ولبلوغ هذه الأهداف، يلزم تحقيق تغييرات معينة في السلوك والنتائج. ولتحقيق هذه النتائج، تنتج الأمم المتحدة نواتج عن طريق الاستعارة بمدخلات والقيام بأنشطة.

١٦ - وفي هذه العملية، لا تخضع لسيطرة الأمانة العامة إلا مسألة تحويل المدخلات إلى نواتج. وعادة ما تنتج النواتج عن عدد من العوامل، ولا تمثل النواتج التي أنتجتها الأمانة العامة سوى عامل واحد من هذه العوامل. وبهذا المعنى، فإن العلاقة بين أي مدخل وأي ناتج من النواتج هي علاقة احتمالية. وإننا نتوقع النواتج يمكن أن يزيد من احتمال تحقق النتائج، ولكنه لا يمكن أن يضمن حدوث هذا.

١٧ - وكمثال لذلك، يتمثل الهدف المرجو في مجال تغير المناخ في تقليل الاحترار العالمي. ولذلك فإن الهدف الذي تبذل جهوده هو، في جملة أمور، إبرام اتفاقية دولية أو بروتوكول دولي لتقليل الانبعاثات غازات الدفيئة. ولبلوغ هذا الهدف، يتعمّن على الدول أن تتفق على طريقة التعامل مع مسألة الاتجار بـ رخص إطلاق الانبعاثات. وبعد التوصل إلى توافق للآراء بشأن آلية الاتجار بـ رخص إطلاق الانبعاثات ناتجاً يتصل بالهدف المرجو. ويمكن أن تتضمن النواتج المرجوة لتحقيق هذه النتيجة قيام الأمانة العامة بإعداد تقارير عن الآليات البديلة للاتجار بـ رخص إطلاق الانبعاثات أو عن النتائج الاقتصادية للاتجار بـ رخص إطلاق الانبعاثات أو تقديم خدمات لفريق من الخبراء معنى بالموضوع. وتتلقي الأمانة اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية المتعلقة بتغيير المناخ (Part II)/Add.1 A/AC.237/18 (Corr.1) موارد لتعيين موظفين أو مستشارين ولدفع تكاليف سفر الخبراء أو لعقد اجتماعات لفريق الخبراء.

١٨ - وفيما يتصل بهذا المثال، لن يؤدي مجرد نشر التقارير أو عقد اجتماعات لفريق الخبراء إلى ضمان توصل الدول إلى اتفاق بشأن آلية الاتجار بـ رخص إطلاق الانبعاثات. ويمكن أن تتدخل عوامل أخرى تتجاوز نطاق سلطة الأمانة العامة، مثل التغييرات في الحالة الاقتصادية العالمية أو حدوث تغيير مفاجئ في أنماط الطقس. لكن الأمانة العامة بـ قيامها بالمساعدة في تنظيم جدول الأعمال والاحتفاظ بـ ذاكرة مؤسسية عن سير المفاوضات السابقة وعرضها للمواقف المختلفة للدول بطريقة محايدة سياسياً وحشد معلومات واقعية ذات مصداقية وتيسير التفاوض بين الدول، التي تعد جميعها نواتج تتحققها الأمانة العامة، إنما تزيد من احتمال التوصل إلى اتفاق. وتعد تلك النتيجة ثمرة ملموسة للناتج الذي وفرت موارد من أجله.

١٩ - وفي هذا السياق، يمكن الحكم على نوعية الناتج بالنتائج التي أسمى في تحقيقها. والجودة هي السمة المميزة لشيء ما. والجودة هي السمة التي تميز شيئاً عن أشياء أخرى مماثلة له وتجعله أفضل أو أرقى أو أكثر قيمة منها. ولكن مع الأسف، ليس ثمة معيار مطلق لحسن الجودة. فالجودة هي دائمًا وأبداً مسألة نسبية. وهكذا فإن الناتج الذي يحقق في تحقيق النتيجة المرجوة، قد لا يعتبر ناتجاً ذا جودة عالية حتى لو اعتبر كفؤاً من الناحية التقنية أو مصوغاً صياغة جيدة أو غنياً بالمعلومات.

٢٠ - ويتبّع ذلك أن الحكم على مدى الجودة يتم حتماً بواسطة المستهلكين الذين يجرون المقارنات الازمة لا بواسطة المنتجين. فهم، فيما يتعلق بخدمات تنفيذ البرامج، المستفيدون على أنساب نحو من هذه

الخدمات. ولهذا السبب يعتمد قدر كبير من تقييم أداء البرامج على الصعيد الوطني على الإجابات الواردة من الرسائل أو الفئات التي يستهدفها من البرنامج. وبالنسبة للأمم المتحدة، تعد الحكومات والجماهير المعنية بالمسائل المعينة التي أعدت البرامج لتناولها، أوضح الجهات المستفيدة. وهذه الكيانات ممثلة في الهيئات الفنية التي من المتوقع أن تستعرض وتوجه كل برنامج. ويمكن أن تعدد أحکام هذه الهيئات المتخصصة على البرامج التي تضطلع بها هيئاتها مؤشرًا إلى الجودة، لكن هذا لن ينطبق إلا إذا استعرضت تلك الهيئات الناتج المتولد عن البرامج من حيث النتائج المرجوة من هذه البرامج. ولا يطبق هذا في الوقت الحالي، بل يجري استعراض برامج العمل المقلبة ولكن لا يتم ذلك بالضرورة في سياق الأداء السابق.

٢١ - وإذا تم قبول هذا المنطق، فيتعين أن ينصب التركيز في التحليل النوعي لأداء البرامج على العلاقة بين النواتج والنتائج والإنجازات، وخاصة وفقاً لرأي المستفيدين من البرامج. ويتعين أن تتمثل الخطوة الأولى في هذه العملية في صياغة أهداف لكل برنامج فرعي بحيث تركز على ما يمكن إنجازه خلال فترة الميزانية البرنامجية لتلبية احتياجات معينة لمستعملين نهائيين معينين في إطار فترة زمنية محددة. ويلزم أيضاً إيراد إشارة للنواتج المرجوة تتضمن الفوائد التي يجنيها المستعملون النهائيون والتي يتبعون بلوغها أثناء تنفيذ النواتج والتي يكون من شأنها تلبية هدف البرنامج الفرعي. وتتجدر الإشارة إلى أن القواعد والأنظمة المنقحة التي تنظم تحطيط البرامج والجوانب البرنامجية للميزانية ومراقبة التنفيذ وأساليب التقييم تستلزم سرداً بروتامجياً يحدد البرامج الفرعية والأهداف والنواتج والإنجازات المتوقعة.

#### باء - نهج أولي إزاء قياس الأداء النوعي

٢٢ - يستند نظام مراقبة الأداء البرنامجي الحالي إلى تصنیف الناتج المتحقق عن طريق تصنیفه أساساً وفقاً ل نوعين من الوصف. ويتعلق النوع الأول بالناتج العام، على أساس وضعه وعلى أساس ما إذا كان ناتجاً نهائياً (خدمات للهيئات التعاہدية ومواد منشورة ومواد وخدمات إعلامية وخدمات المشورة ودورات تدريبية/حلقات دراسية/حلقات عمل) أو ناتجاً وسيطاً (التنسيق وتحقيق الانسجام والاتصال أو التعاون الدولي). أما النوع الثاني من الوصف فيشير إلى إذا ما كان الناتج مدرجًا ضمن البرامج في الأصل، أو أضيف في وقت لاحق.

٢٣ - وتشير خطة التصنیف هذه إلى ماهية الناتج ، ولكنها لا تشير إلى دوره. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تضم وثائق الهيئات التدأولية (التي تأخذ شكل تقارير إلى الهيئات الحكومية الدولية) ووثائق مؤثرة مثل التقرير المقدم عن الآليات البديلة للاتجار بخصوص إطلاق الانبعاثات المشار إليها آنفاً، والذي يهدف إلى المساعدة في تقديم المفاوضات الحكومية الدولية. ويمكن أن تضم هذه الوثائق أيضاً تقارير الهدف الوحيد منها هو تقديم معلومات لأغراض الرقابة (مثل تقرير مراقبة الأداء البرنامجي ذاته) أو تقارير من قبل التقارير الدورية عن رصد أنواع مختلفة من البرامج التي يتمثل الهدف الوحيد منها في عرض معلومات يعتمد بها على هيئة حكومية دولية يمكن أن تستند إليها المناقشات.

٤ - ومع نمو نظام مراقبة الأداء البرنامجي وسعيه لاستيعاب الأنشطة المتنوعة التي تؤديها الأمانة، يجري حاليا الإبلاغ عن كثير من الأنشطة التي لا تنتج في الواقع أي نواتج أو تنتج على الأقل نواتج ليست ملموسة. وتتضمن هذه الأنشطة النواتج التي وصفت بأنها نواتج وسيطة. ويبيّن الإبلاغ عن أنشطة من قبيل "التنسيق" و "المواءمة" أن أداء تلك الأنشطة لازم لتحقيق النتائج. ولكن نظراً لعدم وجود صلة بين هذه الأنشطة ونتائجها، فإن من الصعب تحديد مدى فعالية هذه الأنشطة التي يصعب، فيما عدا ذلك، تصور نتائجها.

٥ - ولا يتتيح لذلك نظام التصنيف الحالي إقامة صلة بين النواتج والنتائج لأن العلاقة ليست مركبة في نظام تصنيف النواتج. وسيكون إيجاد طريقة لوصف تلك العلاقة بمثابة خطوة نحو إدماج البعد النوعي في نظام مراقبة الأداء البرنامجي.

### ثالثا - التوقيت والتقييم لتحسين تنفيذ البرامج

٦ - وفقاً للوضع القائم حالياً، يقوم تقرير مراقبة الأداء البرنامجي بتقديم منظور تاريخي بدلاً من أن يخدم كوسيلة معاونة لتحليل البرامج والمساءلة عنها. ومن المتوقع أن يصدر التقرير عن أي فترة من فترات الستينين في غضون ثلاثة أشهر من انتهاء فترة الستينين. لكن هذا الموعد يعد متأخراً لدرجة لا تسمح بالتأثير على استعراض الميزانية المقبلة، التي ستكون قد استعرضت قبل ستة أشهر من انتهاء فترة الستينين وتمت الموافقة عليها قبل أربعة أشهر من صدور تقرير الأداء البرنامجي. كما أن هذا الموعد أبكر بكثير من أن يؤثر على صياغة الخطة المتوسطة الأجل التالية حيث أن التقرير لا يغطي سوى فترة الستينين الأولى من فترة الخطة.

٧ - وتمثل المهمة الحالية الرئيسية التي يمكن أن يؤديها التقرير في مجال التشريع في تبنيه لجنة البرنامج والتنسيق إلى أن الميزانية البرنامجية الجديدة تتضمن عدداً من النواتج المرحلية وأنه قد أضيفت نواتج إلى الميزانية السابقة. ولو أن المعلومات الواردة في تقرير الأداء البرنامجي كانت متاحة للجنة وقت استعراض مقترنات الميزانية البرنامجية المقدمة من الأمين العام، وكانت الدول الأعضاء قد تمكنت من توجيهه أسئلة إلى مديري البرامج بشأن أدائهم وربط هذا بالميزانية المقبلة. وحتى في إطار المنهجية القائمة، فمن شأن التقرير أن يتيح تحديد مديري البرامج الذين لم يتمكنوا من تنفيذ النواتج المبرمجة في موعدها أو الذين كان لزاماً عليهم إجراء تعديلات رئيسية. مما كان سيؤدي على الأقل إلى قيام المديرين في الأمانة العامة بإحكام عملية البرمجة.

٨ - ولو أضيف الإبلاغ النوعي على أساس العلاقة بين النواتج والنتائج، فيمكن إجراء حوار حاسم بين الدول الأعضاء ومديري البرامج. وسيتمكن هذا لجنة البرنامج والتنسيق من أداء مهمتها الرقابية بقدر أكبر من الفعالية وضمان مسألة المديرين عن استخدامهم للموارد.

#### رابعا - الاستنتاجات - خيارات تحسين تقييم نوعية أداء البرامج

٢٩ - هناك عدد من الخيارات المتاحة لتحسين المنهجية التي يمكن من خلالها ضمان التنفيذ الكامل للبرامج والأنشطة المقررة ونوعيتها، كما يمكن تحسين تقييمها وإبلاغها إلى البلدان الأعضاء. ويقترح فيما يلي ثلاثة خيارات لا يستبعد أحداً منها بأية حال:

٣٠ - سيتمثل الخيار الأول في تكليف الهيئات الحكومية الدولية المتخصصة التي تشرف على كل برنامج بالمسؤولية عن إصدار أحكام بشأن نوعية أداء البرامج. وسيتلزم ذلك إتاحة أجزاء من تقارير أداء البرامج إلى تلك الهيئات بنفس الطريقة تقريباً التي يتابع بها سرد البرامج في مقتراحات الميزانية البرنامجية. ويمكن عندئذ إتاحة ملخص النتائج التي تتوصل إليها الهيئات للجنة البرنامج والتنسيق في سياق استعراضها تقرير أداء البرامج. ومن مميزات هذا الخيار إضافة تقييم لأداء البرامج من وجهة نظر الجهات المستفيدة الرئيسية، وهذا جانب هام يتعلق بالنوعية. وفي حين أن هذا الخيار سيدفع بالعملية الحالية خطوة أخرى إلى الأمام، فإنه سيكون من المفيد جداً ربطه باستعراض اقتراحات الميزانية البرنامجية. وسيكون من الضروري إعداد تقرير أداء البرامج في وقت مبكر، وربما سيتعين تعديل توقيت دورة لجنة البرنامج والتنسيق بما يسمح للهيئات الحكومية الدولية المتخصصة التي يجتمع معظمها في الفترة ما بين كانون الثاني/يناير وأيار/مايو، من استعراض التقرير.

٣١ - هناك خيار ثان الهدف منه تناول مسألة جدوى تقرير أداء البرامج، ويتمثل في تغيير توقيته حتى يتتسنى عرضه كجزء من استعراض اقتراحات الميزانية البرنامجية الذي تقوم به كل من الهيئات الحكومية الدولية المتخصصة واللجنة نفسها. وسيتلزم ذلك إصدار التقرير في غضون سنة تقريباً قبل موعده الحالي، وذلك حتى يتتسنى استخدامه كجزء من عملية الاستعراض. وسيعني ذلك أيضاً أن التقرير سوف يشمل فترة الإثنين عشر شهراً الأولى من فترة السنين الحالية، زائدة فترة الإثنين عشر شهراً الأخيرة من فترة السنين السابقة. ومن شأن هذا الترتيب أن تكون له ميزة إعطاء التقرير وظيفة قوية من خلال استخدامه للمساعدة على ضمان مساءلة مديرى البرامج عن تنفيذ البرامج الحالية عندما يقدمون مقتراحاتهم المتعلقة بالمستقبل. وسيتلزم ذلك أن تحدد الميزانيات البرنامجية، بالنسبة لكل نشاط، السنة التي سيتم فيها ذلك النشاط. وبالنسبة للعديد من الأنشطة تشير بالفعل الميزانية البرنامجية للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ إلى السنين التي تقرر تنفيذها فيها.

٣٢ - ومن عيوب هذا الخيار أنه لا يتلاءم بدقة مع هيكل فترة السنين للبرنامج. بيد أنه تجدر ملاحظة أن تقرير أداء البرامج الحالي نفسه لا يتلاءم بدقة مع هيكل فترة السنين. وواضح أن حسابات الموارد تمتد على فترات السنين، نظراً لأن العمل بشأن ناتج معين يبدأ في أحيان كثيرة في فترة السنين السابقة. بيد أنه إذا أبديت ملاحظة بشأن فترة السنين التي ينفذ فيها النشاط فإنه يمكن إعداد حساب آداء البرامج لأي فترة سنين إذا دعت الضرورة إلى ذلك.

٣٣ - وكما لوحظ في الفقرة ٢ أعلاه، فإن نوعية إعداد تقارير الأداء تتوقف في حد ذاتها على نوعية الخطة المتوسطة الأجل وميزة البرنامج. وإذا تم عرض المقترنات المتعلقة بالبرامج مشفوعة بأهداف قابلة للقياس، ومحدودة زمنيا، بما في ذلك وصف للنتائج المنشودة، فإنه سيكون من الأيسر تقييم نوعية البرامج المنفذة عن طريق التتحقق مما إذا كانت أهداف البرنامج قد تحققت أو أن النتائج قد تحققت. وفي معظم الحالات، فإن الأهداف في الخطط والميزانيات البرنامجية الحالية يعبر عنها بصيغة غامضة لدرجة أنه يصعب قياسها. غالباً ما لا ترد بوصفها أهدافاً إطلاقاً بل بوصفها أنشطة. وعلى سبيل المثال، تبدأ صياغة عديد من الأهداف بكلمة "مساعدة" مما يعني أنها تمثل شاططاً أكثر منها لا هدفاً. وفي الواقع، فإن نتيجة "مساعدة" ما ستكون هدفاً لا شاططاً في حد ذاتها.

٣٤ - ولا يستلزم نهج التخطيط الحالي للميزانية البرنامجية أن يحدد مدير البرنامج النتائج المنشودة التي يتوقعون أن تتحققها أنشطتهم. وعندما لا يكون هناك فهم واضح للنهج التي يتبعها البرنامج، فمن غير الممكن تحديد ما إذا كان البرنامج قد بلغ غايته. لذلك فإن الخيار الثالث سيتمثل في السعي إلى ربط الأنشطة بالنتائج في تقرير أداء البرنامج. وكما ذُكر في الفقرات السابقة، فإن هذا سيطلب من مدير البرنامج، كجزء من إعدادهم لمقترنات الميزانية البرنامجية، أن يحددوا النتائج التي من المتوقع أن يحققها أي برنامج فرعي، وأن يحددوا الأنشطة الالزامية لتحقيق تلك النتائج. وعلى سبيل المثال، إذا كان الهدف من تقرير يقدم إلى هيئة حكومية دولية هو تحقيق اتفاق جديد بشأن مسألة ما خلال فترة السنين، فإنه ينبغي تحديد ذلك. وعلى الرغم من أن التقرير نفسه لا يضمن التوصل إلى اتفاق جديد بشأن المسألة، فإنه يعزز احتمال التوصل إلى ذلك الاتفاق. وفي هذه الحالة، فإن نوعية التقرير أو الناتج ستحدد، عندئذ، أو تقييم في ضوء ما إذا كانت الدول الأعضاء قد توصلت في الواقع إلى اتفاق بشأن المسألة المعروضة في التقرير.

٣٥ - والميزات الرئيسية لهذا النهج هي إعطاء أساس خاص بكل برنامج لتقييم النوعية، كما سيتعين على مدير البرنامج أن يتroxوا الدقة فيما يتعلق بالأهداف التي يعتزمون تحقيقها باستخدام مواردهم خلال أي فترة من فترات السنين. وسيكون العيب الرئيسي لهذا النهج أن تترتب عليه زيادة في التفاصيل في الميزانية البرنامجية فضلاً عن التفاصيل التي ينبغي إبرادها في تقرير أداء البرنامج. وإذا كان هذا القدر من التفاصيل سيستخدم كجزء من عملية استعراض الميزانية البرنامجية فإن ذلك قد يكون استثماراً يعود بالنفع على المنظمة إذ أنه سيساعد الدول الأعضاء على تحديد مدى تحقيق البرنامج لأهدافها.

٣٦ - وسيتوقف الخيار الثالث إلى حد كبير على اعتماد نهج في الميزنة يحدد النتائج المنشودة مسبقاً. وسيتوقف أيضاً على تحسين وصف الأهداف بعبارات قابلة للقياس، أي الأهداف التي كان يتوقع تحقيقها في نهاية فترة الخطة. ويمكن ضمن هذه الأهداف، تحديد مجموعات من النتائج المنشودة وكذلك القيام، ضمن مجموعة من النتائج، بتحديد النواتج التي يتوقع أن تسفر عنها النتائج. ومن الضروري ربط المنجزات أو الأهداف في نهاية فترة السنين بأهداف مبنية بوضوح، وقابلة للقياس في الخطة المتوسطة الأجل، وكذلك بالنواتج التي تتحققها البرنامج. ولذلك يتتعين على مدير البرنامج أن يصمموا إطاراً منطقياً يتضمن النتائج المتوقعة. وبحذا لو يكون ذلك جزءاً من الميزانية البرنامجية المطبوعة المعتمدة، في حالة الموافقة

على هذا النهج. ويمكن عمل ذلك بوصفه عملية داخلية ضمن الأمانة العامة بمجرد جمع النواتج لا من حيث النوع بل من حيث النتائج. وعلى سبيل المثال، فبدلاً من عرض جميع الخدمات التداولية كمجموعة، ينبغي عرضها من حيث النتائج التي يتوقع أن تتحققها النواتج، بدءاً بالخدمات التداولية ومروراً بالمنشورات فالتنسيق. وسيستلزم هذا الخيار الثالث إجراء تغييرات في الطريقة التي يجري بها حالياً تنفيذ القواعد والنظم المتعلقة بالتحطيط والبرمجة والرصد داخل المنظمة.

#### خامساً - التوصيات

٣٧ - هذه الخيارات الثلاثة لا يستبعد أحدها الآخر. على الرغم من أنه يمكن اعتماد أحدها أو جميماً، فإنها تختلف من حيث الوقت الذي يمكن تنفيذها فيها. ويمكن اعتماد الخيار الأول بدءاً بتقرير رصد أداء البرامج بشأن الميزانية البرنامجية لفترة السنين ١٩٩٨-١٩٩٩ ولن يتطلب ذلك سوى أن تطلب الجمعية العامة إلى الهيئات الحكومية الدولية المتخصصة استعراض أجزاء من التقرير وإبلاغ نتائج استعراضها إلى اللجنة عندما تنظر في التقرير. وفضلاً عن ذلك، ولتحسين محتوى تقرير أداء البرامج عن الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ من حيث النوعية، يتعين على الإدارات والمكاتب أن تقدم استعراضات لا تتضمن مجرد بيانات وصفية، بل وكذلك سرداً للمنجزات التي تحققها الأنشطة والنواتج، وتشير إلى الكيفية التي ستعزز بها الدروس المستفادة مدى الانتفاع بأنشطة البرامج في المستقبل. وسيكون من الضروري أيضاً إدراج المزيد من التوضيحات فيما يتعلق بالنواتج التي يتم إنجازها، وأولويتها النسبية ضمن البرامج الفرعية (الفقرة ٤٠).

٣٨ - ويتوقف الخيار الثاني على تغيير توقيت تقرير الرصد، الذي سيتعين إصداره قبل انتهاء فترة السنين بستة أشهر تقريباً ليتناسب مع موعد استعراض اقتراحات الميزانية البرنامجية. ويمكن أن يتم ذلك في أقرب وقت ممكن فيما يتعلق باقتراحات الميزانية البرنامجية لفترة السنين ٢٠٠٢-٢٠٠٣، التي سيتم استعراضها في عام ٢٠٠١ (الفقرات ٣١-٣٣).

٣٩ - ويتوقف الخيار الثالث على اعتماد طرائق في تحطيط ميزنة البرامج تساعده على تحديد النتائج المتوقعة بدقة. ويمكن الشروع في ذلك مع الميزانية البرنامجية لفترة السنين ٢٠٠٢-٢٠٠٣، التي سيشكل إطارها أهدافاً دقيقة محددة في الخطة المتوسطة الأجل للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٥ (الفقرات ٣٤-٣٦).

#### الحواشي

(١) الوثائق الرسمية للجمعية العامة، الدورة الثالثة والخمسون، الملحق رقم ١٦ (A/53/16)، الجزء الأول، الفقرة ٢٩.

(٢) المرجع نفسه، الفقرة ٣٣.

-----